

第一章 家庭破落 清贫少年

一九一七年一月十八日，王永庆出生于台北县新店镇直潭里。这是一个贫穷的村庄，当地人称“情人谷”。

有人曾这样描这个地方：

“情人谷这片谷地连接乌来山脉，盘绕整个北乌来，就像一条巨龙。乌来是龙头，情人谷是龙尾，千里来龙，结龙穴于此，人杰地灵，所以才诞生这样一位企业巨子。”

一、一滴油，骗骗锅

王永庆出生的时候，村里虽住着数百户人家，读书识字的却没几人，绝大多数是文盲。因为生活困苦，村里很多男人都到山上做苦工，要做苦工也不是随时都有，必须四处打听并托人疏通才有得做。

当时村里的主妇们总是担心米不够吃，当米缸内的米快吃完时，她们总是眼巴巴地期望在山上做苦工的丈夫，快点寄钱回家。若钱寄得慢的时候，就要向邻居借一点米，煮能当镜子用的稀饭吃几顿饭。好不容易钱寄回来了，赶紧买米还给邻居。

村民们为了节省粮食，三餐经常吃稀饭，稀饭消化得快，所以吃完没多久又饿了。只有在逢年过节的时候才准备白米饭与一点猪肉，痛痛快快吃顿饭，等年节一过，又开始吃稀饭了。

王永庆家当时的生活也不例外，虽终年辛劳，也只能勉强求得温饱，日子过得很苦。

王永庆的名字是他的祖父王添泉所取的。王添泉以教书为业，虽然他使王家添加了一些书香气息，但是对困苦的生活毫无帮助。

王永庆的父亲王长庚是个穷苦的茶商，以耕作几块贫瘠的茶田和卖茶叶维生。茶业每年只有春季到秋季，大约

半年的生意可做，其他半年赋闲在家，所以只得找点零工以贴补家用。

由于生活困苦，从王永庆稍稍懂事开始，他便常常跟着母亲到附近的一条双轨的火车道旁，等专门从狮仔头山运送木材或煤的火车经过之后，捡拾从火车上掉下来的木材或煤块。从中挑好的拿去卖钱，较差的带回家生火煮饭。

当时人们生活贫穷，民不聊生，猪油是奢侈品，只有富有人家才吃得起。为了节省，王母总是自己种菜吃，炒青菜不放油根本不能吃，可是放多点又负担不起，所以都是一点半滴的。套句俗话就是：“一滴油 骗骗锅。”用一点半滴油炒出来的青菜，其味道如何那是可想而知的。这么难吃的青菜，有时吃剩了都还舍不得倒掉，留到下一顿再吃。

王家虽然穷困，可是对子女的教育仍然非常重视，王永庆七岁的时候，被王长庚夫妇送到新店国民小学（相当于中国大陆地区的普通小学）校就读。

王家距离新店国小约有十公里，王永庆一大早起床，在上学之前，得先到附近的水井提十几桶水，把家中的大水缸装满之后，才开始步行十公里上学。他的书包只是一条粗布巾，雨具只有竹叶做成的斗笠帽，至于鞋子，那是根本想都没有想到的“奢侈品”。

二、学习环境异常艰苦

据王永庆回忆说：“大多数的同学衣服都破旧不堪，补了又补，连小学老师所穿的皮鞋也是一样，补了又补，有的甚至补了十几次。”

当时乡下人家需要人手帮忙下地干活或看牛，所以比较穷的人家都不让他们的小孩上学。老师一家一家去访问，希望能说服家长让小孩去上学，老师费尽了口舌，说明了读书的重要，家长仍不为所动，总是推托需要人手帮忙而拒绝。

因为这样，很多小孩都延误了上小学的时间。所以，当王永庆进新店国小念一年级时，同班同学的年龄都比他大，有的同学甚至大他一倍。

放学后，王永庆还常要扛一袋五十来斤的饲料，走十公里的路带回家养猪。王永庆说：“当时感觉最讨厌的是，回家还要带那么重的饲料。”

王永庆念小学时，对书本没兴趣，也从来没有认真过。在校成绩都是在最后十名内。当时的小学 and 现在一样，暑假大约有两个月，每十天要返校一次，学校规定的每日暑期作业在返校日都要检查，王永庆和其他大部分的同学一样，也都在返校的前天晚上才把作业赶完，以备次日老师的检查。

王永庆说：“每个人都有不同的天性，有的人喜欢念书，有的人对这方面就不感兴趣，我读国民小学校的时候，对念书就缺乏兴趣，现在回想起来，除了个人的因素之外，缺乏环境的引导也很有关系。”

王永庆小学三年级，也就是他九岁时，王家陷入最艰苦的一年。那时，他的父亲病倒在床，一家的生计全靠他的母亲种菜、种蕃薯、养猪来维持。于是，王永庆开始半工半读，当时他找到了一份替别人看牛的工作，一个月赚五毛钱来贴补家用。

三、父亲自杀未遂，永庆外出 闯天下

有一天，王母突然发现卧在病榻上两年多的王父不见了，全家人急忙到处寻找，终于在晒菜场的角落找到了。王父为免全家受其重病拖累，正准备攀上旁边的榕树上吊自杀，好在及时被人发现而救了下来。当时一家人难过、悲伤到了极点。

在王永庆十岁时，他祖父告诉他说：“茶山将来会变成废山，茶山是无根底的。因为茶树种植于山地，为使茶树发育良好，其周围的杂草都要除去，这样做的结果是雨水的冲刷会使水土流失，其斜坡山地有一天会只剩下石

头。不但茶树没有前途，连种植其他树木都有问题，所以，靠茶为业是没有出路的，希望你们后代不要靠茶为生，只有在山林种地才有希望。”

当时王永庆心中很纳闷：“祖父教我们不要靠茶为业，何以他不转业呢？”

这个疑问他没敢问祖父，直到以后他才慢慢了解。当时住在直潭乡下，要到别处谋生谈何容易。在乡下，不种茶，有林地，应该可以从事木材生意吧？但事情并没有想象的那么简单，当时台湾是日本的殖民地，山林都是官有的，木材是由日本人的会社经营，中国人要做是不可能的。所以，能谋得一份做苦力的工作，填饱肚子，就已经很不容易了，如果要做日本人的苦工，还得托人去说情呢！

王永庆小学毕业后，基于祖父的一番话，再加上在家乡连要做苦工赚钱的机会也没有，所以，在他十五岁那一年，就立志要出外去闯天下。

四、在艰苦的环境中塑造自我

这一段童年，虽然过得辛苦，但是对王永庆的人格教育却有重要的影响。首先，他很早就开始捡废弃物来变卖，卖了钱不是拿来吃喝，而是给母亲用来养猪和其他方面的用途，等于是一种投资的行为，使钱的价值不在于消

费，而在于从事生产。这或许是穷人翻身的第一步吧。

其次，王永庆对书本不感兴趣，尽管他的祖父是教书先生，他也没有勉强自己去苦读，等于说没有受到太多中国士大夫思想的影响，以为一定要求学升官才是正途，与一般功课好的学生相比，更能够早一点脚踏实地的开始找工作谋生，同时开始关心社会演变。

在台湾近代，有些人对于王永庆以小学程度，而能创下盖世财富的事业，都不禁思考到，是否读书无用呢？关于这个问题，必须附带研究王永庆的个性。一个同样出身贫穷，也对念书不感兴趣的小孩，如果他爱慕虚荣，只想求人施舍，占人便宜，不劳而获。或是把赚来的钱随意花掉，那是不可能出息的。

王永庆学历不高，但肯吃苦，不依靠别人，在艰苦的环境中塑造自我。这是他成功的要诀。

第二章 事业多艰 锲而不舍

日本占领时代的嘉义是台湾商业的重镇，它更是粮食的集散地。嘉南平原生产的粮食集中于此，南输北送，成为一个贸易中心，所以繁荣异常。而在这里，王永庆开始从农村封闭的自然经济方式接触到现代的商业贸易活动，从此开始了他的闯荡生涯。

一、从米店的小工开始

王永庆小学毕业后，由于在家乡找不到工作，所以在一九三一年，也就是他十五岁之时，在征得父母同意之后，在他叔叔王水源的介绍之下，来到嘉义当米店的小工。王永庆回忆说：“我十五岁离开家乡到嘉义去当小工，那时一心所想的，就是能有个工作而不至于饿肚子就好了。我不但没有因为离家而感伤，反而满心的欢喜和欣慰，因为好不容易我终于找到了工作，有饭吃了。”

白花花的米饭曾经是王永庆梦寐以求之物，今日竟能与它终日为伍，所以他在获得此项工作之后，不但高兴而且格外地珍惜。他除了兢兢业业全力以赴之外，一直细心观察老板经营米店的一些诀窍，以便为日后创业作好准备。

一年之后，也就是王永庆十六岁的那一年，凭借他父亲王长庚四处张罗借来的二百元做本钱，在嘉义开了一家小小的米店。当时，王永庆的大弟王永成与二弟王永在也都到米店帮忙。

米店开张之初很困难，因为生意对象是每个家庭，而他们都已经有了固定的米店供应。王永庆只得挨家挨户去推销，经过努力后，好不容易才争取到几家愿意试用的客户。

面对这种困境，王永庆心里想：“如果我店里米的品质与服务不比别人好的话，过不了多久这几家好不容易争取来的试用客户，说不定在试用之后，又会回到原来的米店买米去了，连原有的试用客户也保不住，更谈不上再去争取其他新客户了。”

于是，王永庆就在米的品质与服务上下苦工夫。

那个时候农村还很落后，稻谷在收割之后，都是铺在马路上晒太阳，稻谷碾成米后，米堆里还有米糠、沙粒或小石头等杂物。因为这种现象很普遍，不但卖米的人忽略了，买米的人也都见怪不怪。王永庆认为这样的米品质太差了，他想到的改善方法是，把那些米糠、沙粒、小石头等杂物捡干净之后，才将米卖给顾客。

另外一个在当时电话很不普遍，买米一定要到街上的米店去买，对客户来说很不方便，稍不注意就会在要煮饭的时候，才发现没米了。就米店而言，要等顾客上门才去做生意，完全是被动的。

王永庆在了解米的买卖习惯之后，他就想出了一套颇为主动的服务方法。

经过王永庆颇费一番心思的设计，他的主动服务的方法是这样的：

二、以品质和服务取胜

当顾客上门来买米时，他就提出一个要求说：“您要买的米，我帮您送到家里好不好呢？”顾客当然说好，米那么重，有人愿意送米到家，那是求之不得的事。

等到王永庆把米送到顾客的家里之后，当然要把米放到顾客的米缸中。这个时候，他就掏出一本小小的笔记簿，记下了这户人家的米缸容量。然后，他向顾客说：“下一次，您不用到我们店里来买米了。”顾客大吃一惊，不知何故。他接着说：“我会自动把米送到您家里来。”对于这种好事，顾客当然一口就答应了。

王永庆又向顾客说：“您能不能告诉我一些简单的资料，像贵府有几个大人？几个小孩？每一顿饭大人吃几碗？小孩吃几碗？一天米的用量大概是多少？”对顾客来说，这并非难事，立刻就告诉了他。于是，王永庆乃根据这些资料计算出这家顾客米的用量，以及这次送来的米大约食用的天数。在顾客吃完米之前的二、三天，他就主动把米送到顾客家里去了。

这么一来，不但这家顾客可以确保无断米之虑，而且他也可以确保顾客不会因为断了米而临时转向其他米店买米。

另外，他还会做些额外的服务。例如，送米之时，将

旧米淘出来，将米缸清洗一下，新米放在下边，旧米放在上面。

米卖出之后，接着是收钱的问题。什么日子去收钱对顾客最方便呢？对于大多数薪水阶层的人来说，当然是发薪日。所以，王永庆就把全部顾客分门别类，一一记下他们的发薪日。等顾客领了薪水之后，他再去收米款，结果，十次有九次都能顺利收到钱，顾客对这种收钱的方式也很满意。

三、一斗米只赚一分钱

王永庆经营的米店在品质、服务、收款等方面的创新做法大受顾客的欢迎。大家都说他的米品质良好，服务周到，信用也不错。于是，一传十，十传百，生意越做越好。刚开业之时，一包十二斗的米一天都卖不掉；一两年之后，一天可以卖出十几包米。营业额增长了十几倍，不但如此，后来营业额还陆续的增加。

当时的米，一斗十二斤半，一斗卖五毛一分钱，本钱是五毛，换言之，卖一斗米只能赚到一分钱，利润微薄。因为钱是如此的不好赚。所以王永庆就格外的勤劳、努力，以争取更多的生意。

有一天深夜两点多钟，外面下着大雨，嘉义火车站对面的一家客栈的厨师来敲王永庆米店的门，说是因为半夜

有旅客来住店，等着吃饭，要他立刻送一斗米过去。

卖一斗米才赚一分钱，又是深夜两点多钟熟睡的时候，何况外面还下着大雨，要是一般的经营者，不是假装没听见，就是把那位敲门的厨师赶跑。但是王永庆一听到有人敲门叫米之后，立刻从床上爬了起来。

那个时候还没有雨衣，头上戴顶斗笠，身上披个粗麻米袋就往外跑，半夜里送趟米回来，全身都被雨淋湿透了。王永庆赶紧又去洗了洗澡，以免感冒而影响明天的工作。但当他躺在床上时，却怎么也睡不着，心想：“这样辛苦的送一斗米，才赚一分钱，实在划不来，的确有改善的必要。”

在开米店一年之后，王永庆已经累积了相当多的固定客户，于是，他就买了一些碾米的设备，由米店扩大为碾米厂，以改善纯粹卖米的困境。

他雇了许多工人搬运米粮，这些工人都是北港附近沿海渔村的人，生活非常困苦，根本吃不到米饭，只吃蕃薯干，煮出来一片黑。这些人只有出来做苦工，生活才稍有改善。

王永庆回忆当时情形说：“我以前以为家乡是最穷苦的，看到了渔村的生活之后，才知道穷苦在我们那个时代是多么普遍。”

四、比日本人多做四个半小时

那时王永庆米店的隔壁也有一家碾米厂，是由一位名叫福岛正夫的日本人所经营的，他比王永庆大二十几岁。在日本殖民政府的统治下，日本人和中国人经营米店有着悬殊的差别和待遇，福岛正夫有很多条件都比王永庆优厚。虽然日本人的条件比王永庆好，但是他并不服输，王永庆下定决心要胜过福岛正夫。既然条件比别人差，要如何胜过别人呢？只有在其他方面下苦功了。

福岛正夫的碾米厂做到下午六点钟就停工休息了，而王永庆则做到十点半。他每天比日本人多做四个半小时。

每天碾米都弄得一身是石灰粉，福岛正夫每天花三分钱洗热水澡；王永庆则省下三分钱，只在屋外的水龙头洗冷水澡，即使冬天也不例外。王永庆认为，每天省下三分钱，就相当于多卖出三斗米的利润。

到了一九四一年，王永庆二十五岁时，台湾稻米因为缺乏肥料而收成大减；同时因为战争的关系，日本开始实施战时配给制度。

实施配给制之后，米的供应采取了“共精共贩”的方式；那就是说，稻米集中由一家碾米厂碾米，大家再按过去营业额比例分配销售。

在嘉义的二十六家碾米厂当中，王永庆排名第三，福

岛正夫排名第四。老实说，在日本人的把持之下，王永庆要做到这样的成绩，必须比日本人多下好几倍的工夫。

王永庆说：“贫寒的家境，以及在恶劣条件下的创业经验，使我年轻时就深刻体会到，先天环境的好坏亦不足喜也不足忧。成功的关键在于自己的努力。这个信念在以后漫长的岁月中，深深地影响并支配我的处事态度。在创办台塑企业的过程中，曾经遭遇过种种的困难，我都是以这一信念勉励自己以及台塑企业的同仁。因此，我们能够一次又一次地克服难关，持续迈出稳健的脚步，追求成就和不断的自我超越。”

日本人实施配给制度之后，发动宣传要民间采用代用食。再经过一段时间，代用食亦无以为继，民间呈现饥荒状态，王永庆的碾米厂只好关门大吉。

五、经营砖厂困难重重

王永庆的米店与碾米厂虽然关门了，可是他十年辛辛苦苦经营的结果，已经有了一些积蓄。所以在碾米厂关门的次年，也就是他二十六岁时，在家乡附近靠近乌来的地方，买了一块地；此外，他也在斗六买了一些土地。于是，经过十一年的奋斗之后，王永庆从一无所有的贫穷少年一跃成为一个小小的地主了。

由于碾米厂结束营业，因此王永庆不得不搬到嘉义的

乡下开设砖厂。

砖厂需要煤炭来烧窑，当时由于劳力不够，煤炭产量很少，王永庆特地到台北，四处奔波才买到了一百多吨的煤炭。他还必须设法把这一百多吨的煤炭，从台北运回嘉义的砖厂；可是因处战争时期，火车车厢不够，运输相当的困难，一时之间安排不出车皮运煤炭。

最后，好不容易设法把一百多吨煤炭运回砖厂，但砖厂却必须停工。因为砖厂用煤炭烧窑的时候，会冒出浓烟。据说浓烟有损稻米生长，所以当稻子开花的时候，日本警察就会强迫砖厂停工。虽经王永庆再三交涉，还是没有结果。

砖厂的员工都是海口渔村的人，一旦工厂停工，便会影响到他们的工作。而当时的米都是配给的，因此他们愿意主动将配给的米交给警察，以赔偿稻米因浓烟所造成的损失，而让砖厂开工。

王永庆在嘉义的砖厂就在这种艰难的情况下惨淡经营。后来因为不易取得烧窑用的煤炭，他把砖厂搬到板桥。板桥的砖厂经营一段时间后也因故关闭了。

六、从瘦鹅得到的启发

王永庆苦心经营的米店与砖厂虽然都因故先后关闭了，可是当时有一件事给他很大的启示。

整个战争期间，由于粮食不足，鸭鹅当然也缺乏饲料，因此，只得让他们在野外吃野草。一般说来，鹅养到四个月后就会有五、六斤重；可是，当时养的鹅，由于只吃野草，四个月下来，瘦得只剩皮包骨，只有了两斤重。

于是王永庆买了许多瘦鹅，用包心菜的粗叶子喂它。两斤重的瘦鹅再经过两个月的饲养，重量竟高达七、八斤，非常的肥大。究其原因，乃是瘦鹅具有很强的生命力，不但胃口奇佳，而且消化力极强，所以，只要有东西吃，他立刻就会肥大起来。

饲养瘦鹅给王永庆两点启示：第一，一个人在失意之时，要像瘦鹅一样忍饥挨饿，锻炼自己的忍耐力。只要饿不死，一旦机会到来，就会像瘦鹅一样，迅速地强壮肥大起来。第二，瘦鹅之所以瘦，问题不在鹅，而是由于养鹅人的饲养方法不当所致。企业经营的道理也是一样，企业经营不善，问题不在员工，而在老板经营管理方法不当。

嘉义，除了是稻米的集散地之外，也是木材的集散地。在一九四三年，也就是王永庆二十七岁那一年，他从经营米店、砖厂等转向木材业发展。这也是他童年的梦想。

在建南汽车货运的林老先生的资助之下，他开始了木材生意。可是不久之后，由于经验缺乏，以致血本无归。此一时期恐怕是他前半生最黯然的时期了，所幸林老先生再一次帮助他，才使他得以站稳脚步。